

HUBUNGAN KOMUNIKASI ORGANISASI DENGAN KOMITMEN KEORGANISASIAN

Che Su Mustaffa

Sekolah Pembangunan Sosial
Universiti Utara Malaysia

Kajian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara kepuasan terhadap aspek-aspek komunikasi yang wujud di dalam sesebuah organisasi dan hubungannya dengan komitmen keorganisasian di kalangan kakitangan sesebuah organisasi. Sejumlah 307 orang responden terlibat di dalam kajian ini. Kaedah pengumpulan data ialah dengan menggunakan soalselidik Kepuasan Komunikasi Organisasi oleh Downs dan Hazen (1977) dan soalselidik Komitmen Keorganisasian oleh Meyer dan Allen (1990). Hasil analisis menunjukkan wujud hubungan yang positif dan signifikan antara kedua-dua pembolehubah. Keseluruhan aspek komunikasi organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen keorganisasian.

PENGENALAN

Komunikasi organisasi yang berkesan merupakan penentu penting kepuasan hubungan antara subordinat dan pihak atasan dalam sesebuah organisasi. Antara faktor kakitangan organisasi berkomunikasi ialah untuk memuaskan keperluan interpersonal yang seterusnya mempengaruhi pilihan-pilihan komunikasi dan tingkahlaku mereka (Anderson, 1995). Justeru itu, memahami hasil sesuatu proses komunikasi seperti kepuasan merupakan asas kepada penerangan yang integratif berkaitan dengan tingkahlaku komunikasi (Hecht, 1978).

PENYATAAN MASALAH

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran maklumat melibatkan individu atau kumpulan dengan tujuan untuk saling bertukar pendapat, pandangan, perasaan dan sebagainya. Peranan komunikasi organisasi ialah untuk memperolehi maklumat, mengubah sikap kakitangan dan mengkoordinasikan

fungsi-fungsi asas pengurusan organisasi (Bednar, 1983; Daniels, Spiker, dan Papa, 1997; Weiss, 1998). Kajian-kajian tentang komunikasi organisasi di negara-negara barat diterokai kerana peningkatan saiz organisasi, pengkhususan, keperluan maklumat, peningkatan jaringan komunikasi, dan penemuan teknologi penyimpanan, pencarian, penganalisan serta penyaluran maklumat secara elektronik (Lillico, 1985). Selain itu, masalah dalaman organisasi seperti maklumat yang tidak lengkap, kurangnya penjelasan tentang tatacara untuk menyerahkan tanggungjawab dan mengagihkan kuasa, dan komunikasi daripada subordinat kepada pihak atasan yang lemah turut meningkatkan minat pengkaji terhadap bidang ini.

Fenomena-fenomena berkaitan dengan permasalahan yang membawa kepada perkembangan kajian-kajian komunikasi organisasi turut relevan dalam memperkatakan tentang masalah-masalah komunikasi dalam konteks pengurusan organisasi di Malaysia. Menurut Sarachek dan Abdul Hamid (1991), ketidakberkesanan komunikasi antara pihak atasan dan subordinat merupakan antara masalah utama pengurusan organisasi di Malaysia. Masalah berkaitan dengan komunikasi yang wujud ini antara lain dipengaruhi oleh nilai budaya masyarakat Malaysia terutamanya orang Melayu yang dikatakan gemar mengelakkan percanggahan pendapat, tidak formal, fleksibel, dan terlalu menghormati kedudukan seseorang dalam hierarki apabila berkomunikasi (Asma, 1992). Kesan daripada nilai-nilai ini adalah penyampaian maklumat yang dikaitkan dengan nilai-nilai hierarki di mana pandangan dan maklumat daripada subordinat dikatakan kurang menarik minat pihak pengurus (Habibah, 1995).

Berdasarkan perbincangan di atas, kajian ini dijalankan untuk melihat hubungan antara komunikasi organisasi dengan komitmen keorganisasian di kalangan kakitangan organisasi.

KEPUASAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Kajian-kajian berkaitan keberkesanan komunikasi organisasi boleh dilihat dari sudut pertama, kualiti proses komunikasi, kedua, ciri-ciri komunikasi organisasi dan ketiga, kepuasan terhadap pelbagai dimensi komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi yang berkesan juga diteliti secara lebih khusus dari aspek kepuasan terhadap dimensi-dimensi komunikasi organisasi. Downs dan Hazen (1977) dan Pincus (1986) memecahkan dimensi komunikasi organisasi kepada beberapa bahagian iaitu; Komunikasi Pihak Atasan, Komunikasi

Subordinat, Komunikasi Horizontal/Informal, Kualiti Maklumat/Media, Kesepaduan Organisasi, Perspektif Korporat, Iklim Komunikasi, Komunikasi Penyeliaan, dan Maklumbalas Peribadi.

Berdasarkan kepada kepentingan untuk melihat keberkesanan komunikasi organisasi, kajian ini menumpukan kepada persepsi kepuasan kakitangan organisasi terhadap dimensi-dimensi komunikasi organisasi seperti yang dikemukakan oleh Downs dan Hazen (1977).

KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KOMITMEN KEORGANISASIAN

Komunikasi yang berkesan tidak hanya sekadar ditinjau dari segi kepuasan yang timbul di kalangan kakitangan organisasi. Dakwaan-dakwaan berkaitan dengan keberkesanan komunikasi organisasi akan menjadi lebih sahih sekiranya dibuktikan hubungannya dengan pembolehubah-pembolehubah organisasi yang lain (Pincus, 1986). Dalam konteks kajian ini, salah satu hubungan yang dikaji ialah antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian. Justifikasi kepada pemilihan kedua-dua pembolehubah ini adalah berdasarkan kepada keselarasannya dengan kajian-kajian yang telah dijalankan iaitu hubungan antara komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian merupakan antara tema-tema popular dalam kajian-kajian keorganisasian (Anderson, 1995). Kajian-kajian komunikasi mendapati bahawa komunikasi interpersonal seperti keupayaan kakitangan untuk menyuarakan pendapat dan pandangan berkaitan dengan isu di sekitar mereka dan komunikasi dengan pihak atasan, rakan sekerja dan penyelia merupakan antara faktor penyumbang kepada komitmen keorganisasian (Allen, 1992). Selain itu, komitmen keorganisasian menarik minat pengkaji kerana kakitangan organisasi yang mempunyai tahap komitmen tinggi akan menjadi produktif dan setia kepada organisasi. Tahap komitmen rendah dikaitkan dengan pusingganti, ponteng kerja, gangguan kesihatan, tekanan dan lain-lain masalah di tempat kerja (Ward dan Davis, 1995). Namun begitu, antara kekurangan kajian-kajian lepas adalah kegagalan untuk mengkaji aspek-aspek multidimensi bagi komitmen keorganisasian dan lebih memberikan tumpuan kepada satu dimensi komitmen sahaja (Liou dan Nyhan, 1994). Kepentingan untuk mengenal pasti dimensi khusus bagi komitmen turut diakui oleh pengkaji-pengkaji yang lain (Romzek, 1990; Iles, Forster, dan Tinline, 1996; Boyle, 1997; Benkhoff, 1997) menyebabkan muncul beberapa pendekatan berkaitan dengan komitmen dari sudut multidimensi.

Secara khusus, kajian ini mempunyai tujuan berikut mengkaji hubungan antara komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian dan mengenal pasti dimensi-dimensi utama komunikasi organisasi dalam meramal komitmen keorganisasian.

SIGNIFIKAN KAJIAN

Kajian ini mempunyai sumbangan kepada aspek-aspek teoritis dan pragmatik. Berkaitan dengan aspek teoritis, teori utama yang diaplikasikan dalam kajian ini ialah Teori Hubungan Manusia yang menekankan kepentingan komunikasi yang berkesan. Dapatan kajian ini dapat menambahkan lagi dapatan sama ada untuk menyokong atau tidak teori yang sedia ada dalam memerihalkan tentang peranan komunikasi dalam konteks pengurusan organisasi di Malaysia di samping membuktikan hubungan hipotetikal antara komunikasi organisasi dengan komitmen keorganisasian.

Dari segi pragmatik, hasil kajian ini dapat mengenal pasti peranan dan sumbangan aspek-aspek komunikasi dalam meningkatkan komitmen keorganisasian. Ini dapat membantu pihak pengamal atau pengurus untuk mempertingkatkan lagi kecekapan dan keberkesanan penggunaan saluran komunikasi organisasi dengan memberikan fokus terhadap saluran tersebut yang seterusnya akan meningkatkan kesan terhadap kakitangan.

SKOP KAJIAN

Kajian ini mempunyai limitasi tertentu yang mempengaruhi dapatan dan intepretasi kajian. Pertamanya, responden kajian yang dipilih adalah terdiri daripada kakitangan organisasi perkhidmatan di sektor awam. Organisasi yang dipilih mempunyai ciri-ciri yang tersendiri yang mempengaruhi hasil kajian menyebabkan generalisasi kepada organisasi yang lain agak terbatas.

Pembolehubah-pembolehubah komunikasi organisasi yang dikaji ialah Komunikasi Pihak Atasan, Maklumbalas Peribadi, Komunikasi Subordinat, Iklim Komunikasi, Kualiti Media/Maklumat, Komunikasi Horizontal dan Informal, Komunikasi Mendatar, Perspektif Korporat, Kesepaduan Organisasi, Maklumat, Meringkaskan Maklumat, Bebanan Komunikasi.

SOROTAN LITERATUR

Komunikasi organisasi merujuk kepada interaksi interpersonal antara pihak atasan dengan subordinat bagi melicinkan perjalanan dan koordinasi aktiviti untuk mencapai matlamat organisasi. Andaian berkaitan komunikasi organisasi ialah lebih tinggi kemahiran pihak atasan untuk berkomunikasi, lebih positif kesan terhadap kakitangan organisasi (Henderson, 1985).

Kajian-kajian berkaitan dengan komunikasi organisasi terus berkembang pada tahun-tahun berikutnya melibatkan berbagai pembolehubah dan kaedah kajian. Kajian oleh Hecht (1978) melihat hubungan antara keakraban dan masa berkomunikasi dengan kepuasan komunikasi, beliau mendapati kepuasan komunikasi dipengaruhi oleh tempoh masa interaksi. Kajian oleh Douglas (1990) menunjukkan kekaburan semakin berkurangan apabila masa berinteraksi bertambah, kekaburan yang berkurangan berhubungan dengan kurangnya soalan yang formal tetapi bertambahnya soalan-soalan peribadi, dan kekaburan dan tarikan sosial berkorelasi secara songsang.

Manakala Grant dan King (1994) turut mendapati strategi mesej yang negatif seperti ancaman dan kekaburan merupakan mesej yang rendah tahap kepuasan serta wujud hubungan positif antara kepuasan komunikasi dan keinginan untuk mematuhi arahan. Pettit, Goris dan Vaught (1997) membuktikan bahawa komunikasi organisasi merupakan peramal bagi kepuasan kerja dan merupakan elemen penyederhana yang lemah bagi hubungan antara prestasi kerja dan kepuasan kerja.

Hasil yang sama juga didapati oleh Mc Cue dan Gianakis (1997) iaitu kepuasan komunikasi organisasi mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Responden yang menerima maklumat berbentuk positif lebih berpuashati terhadap kerja, hubungan sesama rakan sekerja, arahan yang diterima daripada organisasi, perkembangan kerjaya dan persepsi bahawa mereka mendapat perhatian sewajarnya daripada organisasi.

Mattson dan Haring (1998) mendapati bahawa kepuasan komunikasi dipengaruhi oleh kualiti interaksi interpersonal antara kedua belah pihak. Halangan-halangan komunikasi yang menimbulkan ketidakpuasan ialah salahfaham terhadap kehendak pelanggan, maklumat yang tidak jelas, dan peraturan-peraturan yang rigid.

Di Malaysia, kajian berkaitan dengan permasalahan komunikasi organisasi di kalangan kakitangan sektor awam di Malaysia dijalankan oleh Saracheck dan Abdul Hamid (1981). Hasil kajian menunjukkan bahawa kesediaan untuk berkomunikasi tentang matlamat organisasi berkurangan selaras dengan penurunan hierarki. Masalah komunikasi organisasi yang dihadapi ialah komunikasi pihak atasan yang lemah, keengganan pihak atasan untuk menyerahkan tanggungjawab bagi membuat sesuatu keputusan, pihak atasan mempunyai terlalu banyak tanggungjawab, dan kurangnya kriteria atau sistem yang bersesuaian untuk menilai subordinat.

KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KOMITMEN KEORGANISASIAN

Kepuasan komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian merupakan pembolehubah penting dalam kajian komunikasi organisasi (Clampitt dan Downs, 1993), tetapi hanya beberapa kajian sahaja yang memberikan fokus secara langsung terhadap kedua-dua pembolehubah ini (Varona, 1996). Misalnya, Downs (1981) mendapati wujud hubungan positif antara komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian, hubungan antara dimensi komunikasi dan tahap komitmen keorganisasian adalah pelbagai mengikut jenis organisasi, dan Komunikasi Penyeliaan, Maklumbalas Peribadi, dan Iklim Komunikasi merupakan peramal yang paling kukuh bagi komitmen keorganisasian.

Putti, Aryee dan Phua (1990) mendapati dimensi-dimensi Komunikasi Pihak Atasan, Komunikasi Penyeliaan dan Kepuasan Kerja Global mempunyai korelasi yang signifikan dengan komitmen keorganisasian. Potvin (1991) turut menyimpulkan bahawa wujud hubungan yang positif antara kepuasan komunikasi dengan komitmen keorganisasian. Korelasi yang paling kukuh ialah antara Iklim Komunikasi dengan komitmen keorganisasian dan paling lemah ialah antara Perspektif Organisasi dan Komunikasi Subordinat dengan komitmen keorganisasian. Potvin juga mendapati wujud hubungan yang kukuh antara komitmen keorganisasian dan kepuasan komunikasi dengan kepuasan kerja.

Downs (1991) mendapati pertama, wujud hubungan yang positif antara kepuasan komunikasi dan komitmen keorganisasian. Kedua, hubungan antara dimensi-dimensi komunikasi dan tahap komitmen keorganisasian adalah berbeza berdasarkan jenis organisasi. Ketiga, Komunikasi Penyeliaan, Maklumbalas Peribadi, dan Iklim Komunikasi merupakan peramal yang kukuh bagi komitmen keorganisasian. Keempat, skor komposit boleh digunakan untuk mengukur

kepuasan komunikasi keseluruhan. Kelima, wujud hubungan positif antara Kepuasan Kerja dan Kepuasan Komunikasi. Keenam, wujud persamaan dapatan dalam kajian di organisasi di Australia dengan dapatan kajian di Amerika Syarikat.

Kajian silang budaya bagi melihat hubungan antara komitmen keorganisasian dan komunikasi organisasi turut diaplikasikan oleh Downs dan Clampitt (1995). Penemuan kajian menunjukkan kepuasan komunikasi berhubung secara signifikan dengan komitmen keorganisasian, kepuasan terhadap Iklim Komunikasi mempunyai korelasi paling tinggi di ketiga-tiga negara, korelasi tertinggi ialah bagi responden di Amerika Syarikat, dan pembolehubah komunikasi yang paling signifikan dalam meramal komitmen keorganisasian ialah Komunikasi Penyeliaan, Komunikasi Horizontal, Iklim Komunikasi, dan Komunikasi Pihak Atasan.

Downs dan Clampitt (1995) turut mendapati perbezaan-perbezaan aspek komunikasi di negara-negara yang dikaji iaitu kepuasan terhadap Komunikasi Penyeliaan merupakan peramal bagi komitmen keorganisasian di Amerika dan Australia tetapi tidak bagi organisasi di Guatemala. Wujud hubungan antara kepuasan komunikasi secara umum dan komitmen keorganisasian di kalangan responden dari Amerika Syarikat tetapi tidak bagi responden di Guatemala, korelasi antara komitmen keorganisasian dan kepuasan terhadap Komunikasi Penyeliaan adalah penting Wesolowski dan Mossholder (1997) melihat hubungan komunikasi diadik antara kakitangan atasan-subordinat dengan kepuasan kerja. Hasil kajian menunjukkan bahawa persamaan demografi seperti umur, tempoh berkhidmat, dan jantina mempengaruhi hubungan kakitangan atasan-subordinat dan persamaan faktor-faktor demografi antara penyelia-subordinat turut mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian.

Perbincangan tentang kajian-kajian yang telah dijalankan berkaitan dengan hubungan antara komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian menunjukkan wujud hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini di berbagai negara, sektor dan pekerjaan.

DEFINISI OPERASI

Bahagian ini menghuraikan tentang konsep dan istilah penting kajian. Konsep dan istilah berkenaan ialah komunikasi organisasi, kepuasan komunikasi, kepuasan kerja, dan komitmen keorganisasian.

Kepuasan Komunikasi Organisasi

Redding (1972) mendefinisikan kepuasan komunikasi sebagai suatu tahap yang menyeluruh terhadap kepuasan yang diterima daripada persekitaran komunikasi yang wujud di sesebuah organisasi. Menurut Downs (1988), kepuasan komunikasi didefinisikan sebagai kepuasan individu terhadap berbagai aspek komunikasi organisasi meliputi:

- a) Kepuasan Terhadap Perspektif Korporat - menekankan kepada kepelbagaian maklumat berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan. Ini termasuklah pemberitahuan-pemberitahuan berkaitan dengan perubahan, kedudukan kewangan organisasi, polisi dan matlamat organisasi.
- b) Kepuasan Terhadap Kualiti Maklumat/Media - merupakan penilaian terhadap saluran-saluran komunikasi organisasi termasuklah tahap dimana mesyuarat-mesyuarat terancang dengan rapi, arahan-arahan bertulis yang ringkas dan jelas, dan jumlah maklumat yang mencukupi. Kepuasan terhadap kualiti maklumat juga merujuk ciri-ciri maklumat yang tepat, sesuai dan lengkap.
- c) Kepuasan Terhadap Kesepaduan Organisasi - melibatkan tahap dimana kakitangan menerima maklumat tentang persekitaran kerja yang berkaitan dengan diri mereka seperti perancangan-perancangan jabatan, keperluan-keperluan pekerjaan dan berita-berita yang berkaitan dengan kakitangan dan organisasi.
- d) Kepuasan Terhadap Komunikasi Horizontal - merujuk kepada pengaliran maklumat secara bersilang mengikut fungsi sesebuah organisasi.
- e) Kepuasan Terhadap Komunikasi Pihak Atasan - menilai komunikasi pihak pengurusan atasan dengan kakitangan organisasi. Faktor ini termasuklah item-item tentang tingkahlaku pihak pengurusan atasan seperti keterbukaan kepada idea-idea baru, sikap mengambil berat dan keupayaan untuk memberikan sepenuh perhatian apabila mendengar.

- f) Kepuasan Terhadap Komunikasi- Subordinat - fokus kepada komunikasi subordinat yang diharapkan memberikan maklum balas terhadap komunikasi dari pihak atasan, memahami kehendak pihak penyelia dan membantu mengalirkan komunikasi ke atas yang berkesan.
- g) Kepuasan Terhadap Iklim Komunikasi - digambarkan dikedua-dua tahap pekerja dan organisasi. Item-item dalam dimensi ini mengukur sejauhmana komunikasi sesebuah organisasi memotivasikan pekerja untuk mencapai matlamat organisasi dan juga tahap dimana iklim komunikasi membuatkan mereka mengidentifikasikan diri dengan organisasi.
- h) Kepuasan Terhadap Maklumbalas Peribadi - merupakan salah satu dimensi terkukuh kerana kakitangan secara umumnya berkeinginan untuk mengetahui tentang bagaimana mereka dinilai dan bagaimana prestasi mereka diukur.
- i) Kepuasan Terhadap Keperluan Berinteraksi - Merujuk kepada persepsi responden terhadap sejauhmana keperluan mereka untuk mengemukakan pendapat, pandangan dan masalah kepada rakan sekerja dipenuhi.
- j) Kepuasan Terhadap Komunikasi Penyeliaan - hubungan yang melibatkan keterbukaan sikap penyelia dalam menerima idea-idea, kesediaan untuk mendengar, memberi perhatian serta bimbingan dalam menyelesaikan masalah. Penekanan yang diberikan ialah maklumat yang berkaitan dengan jenis-jenis aktiviti yang perlu dilaksanakan, bila aktiviti berkenaan harus dilaksanakan, serta bagaimana untuk menyelaraskannya dengan aktiviti-aktiviti lain dalam organisasi.

Komitmen Keorganisasian

Meyer dan Allen (1984) mengemukakan dimensi komitmen afektif, dimensi komitmen berterusan dan dimensi komitmen normatif berdasarkan kedua-dua pendekatan sikap dan tingkahlaku. Komitmen afektif merujuk kepada perapatan emosi kakitangan terhadap, identifikasi dan penglibatan dalam organisasi. Komitmen berterusan berdasarkan kepada kos apabila kakitangan meninggalkan organisasi. Komitmen normatif menggambarkan perasaan tanggungjawab kakitangan terhadap organisasi iaitu seseorang itu mempunyai komitmen normatif yang kukuh untuk terus bersama-sama dengan organisasi berkenaan kerana mereka merasakan mereka perlu berbuat demikian.

PERSOALAN KAJIAN

Ulasan-ulasan karya berkaitan dengan kepuasan komunikasi dan komitmen keorganisasian menunjukkan kedua-dua pembolehubah ini saling mempengaruhi (Putti, Aryee, dan Phua, 1990; Downs, 1991; Potvin, 1991; Wesolowski dan Mossholder, 1997). Tahap kepuasan komunikasi organisasi mempunyai hubungan dengan tahap komitmen keorganisasian. Sehubungan itu, andaian bagi hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini ialah semakin tinggi tahap kepuasan komunikasi, semakin tinggi juga komitmen keorganisasian. Persoalan yang timbul dalam konteks kajian ini ialah pertama, apakah bentuk hubungan antara kepuasan terhadap dimensi-dimensi komunikasi organisasi, dan kedua apakah dimensi-dimensi utama dalam kepuasan komunikasi organisasi yang berperanan di dalam meramal komitmen keorganisasian.

METOD KAJIAN

Kajian berbentuk kuantitatif ini mengaplikasikan kaedah tinjauan keratan rentas (*cross-sectional survey*) berdasarkan kepada soalselidik yang dijawab oleh responden. Kelebihan reka bentuk ini ialah membolehkan banyak maklumat dikumpulkan pada satu masa, kos agak rendah, dan mudah dikendalikan (Creswell, 1994). Tambahan pula, penggunaan soalselidik berupaya untuk mencakupi sampel yang ramai membolehkan perbandingan antara kajian menjadi lebih terperinci serta tahap objektiviti yang lebih tinggi.

POPULASI DAN SAMPEL KAJIAN

Di organisasi yang dikaji terdapat sejumlah 2210 orang kakitangan. Daripada pecahan ini, sejumlah 327 orang sampel merupakan bilangan yang bersesuaian (Sekaran, 2000). Teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini ialah rawak berstratifikasi (Barbie, 1990) yang melibatkan penyenaaraian unit di kedua-dua organisasi, unit-unit berkenaan dipilih secara rawak, dan kakitangan di dalam unit-unit berkenaan kemudiannya dipilih secara rawak sebagai responden kajian oleh ketua di unit yang terpilih.

INSTRUMEN DAN CARA PERMARKAHAN

Instrumen yang digunakan untuk mengukur Komunikasi Organisasi dalam kajian ini ialah Soalselidik Kepuasan Komunikasi (COMSAT) oleh Downs dan Hazen (1977) yang diubahsuai oleh Pincus (1986). Pemilihan soalselidik ini dilakukan kerana ianya ringkas, mempunyai nilai kesahihan dan kebolehpercayaan yang baik, mengandungi soalan yang mudah difahami serta kerap digunakan oleh penyelidik (Downs dan Hazen, 1977; Crino dan White, 1981; Clampitt, 1988).

Soalselidik Kepuasan Komunikasi membahagikan komunikasi organisasi kepada sembilan dimensi iaitu Kualiti Maklumat/Media, Komunikasi Penyeliaan, Komunikasi Subordinat, Iklim Komunikasi, Maklumbalas Peribadi, Perspektif Organisasi, Kesepaduan Organisasi, Komunikasi Pihak Atasan, dan Komunikasi Horizontal dan Informal. Soalselidik ini mengandungi 45 soalan tertutup dan satu soalan untuk mengukur produktiviti. Setiap dimensi diukur oleh lima item. Kesemua pilihan jawapan menggunakan skala likert lima mata iaitu 1 hingga 5. Skor teoritikal bagi jawapan ialah 45-225. Skor komposit boleh digunakan untuk menggambarkan kepuasan komunikasi keseluruhan (Lee, 1994).

Data psikometri yang dilaporkan bagi Soalselidik Kepuasan Komunikasi (COMSAT) adalah baik. Nilai Kebolehpercayaan koefisien bagi uji-uji semula instrumen Soalselidik Kepuasan Komunikasi yang dilaporkan oleh Downs dan Hazen ialah .94 dalam jangka waktu dua minggu. Nilai koefisien alpha bagi dimensi-dimensi berkenaan adalah antara .72 ke .96 bagi kajian di Amerika Syarikat (Potvin, 1991) dan Australia (Downs, 1991).

KOMITMEN KEORGANISASIAN

Untuk mengukur pelbagai dimensi komitmen keorganisasian, kajian ini menggunakan skala yang dibentuk oleh Meyer dan Allen (1990) iaitu Soalselidik Komitmen Keorganisasian (OCQ). Penggunaan Soalselidik Komitmen Keorganisasian (OCQ) selaku soalselidik untuk mengesan komitmen keorganisasian bermula sejak beberapa tahun kebelakangan ini (Cohen dan Lowenberg, 1990). Dari segi psikometrik, instrumen ini merupakan salah satu instrumen yang dianggap antara pengukur terbaik bagi tingkah laku organisasi dengan lebih kurang 90 kajian diterbitkan hasil daripada penggunaan instrumen ini (Angle dan Lawson, 1993). Soalselidik Komitmen Keorganisasian (OCQ) membezakan dimensi komitmen berdasarkan kepada dimensi berterusan, dimensi afektif dan dimensi normatif.

Keseluruhan skala jawapan bagi Soalselidik Komitmen Keorganisasian (OCQ) menggunakan skala Likert 5 mata. Sebanyak tujuh item digunakan untuk mengukur dimensi afektif. Lapan item dibentuk untuk mengukur dimensi berterusan. Tujuh item dibentuk untuk mengukur dimensi normatif. Keseluruhan 22 soalan digunakan untuk mengukur komitmen keorganisasian umum. Julat skor teoretikal ialah 22-110.

KEBOLEHPERCAYAAN INSTRUMEN

Kebolehpercayaan instrumen kajian ini dinilai dengan menggunakan kaedah alpha. Keseluruhan dimensi kepuasan komunikasi berdasarkan pengukuran Soalselidik Komunikasi Organisasi (COMSAT) mempunyai nilai alpha yang tinggi dan sederhana. Nilai alpha bagi dimensi-dimensi berkenaan ialah Dimensi Komunikasi Subordinat (.84), Iklim Komunikasi (.79), Maklumbalas Peribadi (.76), Kualiti Maklumat (.73), Kesepaduan Organisasi (.71), Komunikasi Mendatar (.70), Kualiti Maklumat (.69), Komunikasi Pihak Atasan (.68), dan Perspektif Korporat (.63). Nilai alpha ini secara keseluruhannya memuaskan dan boleh digunakan dalam konteks kajian sains sosial (Sekaran, 2000).

Nilai alpha bagi pengukuran Komitmen Keorganisasian berdasarkan pengukuran OCQ juga menunjukkan nilai alpha yang boleh diterima pakai. Nilai alpha yang tertinggi ialah bagi dimensi afektif (.92), dimensi normatif (.72) dan dimensi berterusan (.66).

HASIL KAJIAN

Maklumat Diskriptif Responden Kajian

Sejumlah 3,070,327 orang responden terlibat dalam kajian ini. Majoriti responden kajian adalah lelaki, berkahwin, berbangsa Melayu, telah berkhidmat dengan organisasi berkenaan melebihi tiga belas tahun dan berpendidikan Sijil Pelajaran Malaysia dan ke bawah (Jadual 1).

Jadual 1
Maklumat Demografi Responden

Demografi	Frekuensi	Peratus
Jantina:		
Lelaki	171	55.70
Wanita	136	44.30
Taraf Perkahwinan:		
Bujang	254	81.43
Berkahwin	53	18.67
Duda/Janda		
Bangsa:		
Melayu	242	78.53
Cina	32	10.42
India	30	9.77
Lain-lain	3	0.96
Tempoh berkhidmat:		
kurang 3 tahun	34	12.4
4-6 tahun	32	11.4
7-9 tahun	47	15.3
10-12 tahun	18	6.5
lebih 13 tahun	176	54.4
Kelulusan:		
SPM ke bawah	153	49.84
STPM	48	14.01
Sijil	16	5.21
Diploma	39	12.05
Ijazah	49	15.04
Lain-lain	2	0.65

Hubungan Antara Komunikasi Organisasi dan Komitmen Keorganisasian

Bagi menjawab persoalan kajian yang pertama, dari segi hubungan antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi, hasil analisis menunjukkan wujud hubungan yang signifikan, kukuh dan positif antara komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian ($r = .77, p < 0.01$). Dapatan ini menyokong hipotesis yang dibentuk. Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap kepuasan terhadap komunikasi organisasi, semakin tinggi juga tahap komitmen keorganisasian di kalangan kakitangan organisasi.

Dari segi korelasi antara dimensi-dimensi komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian, hasil analisis menunjukkan bahawa kesemua dimensi-dimensi komunikasi organisasi mempunyai korelasi yang signifikan dan positif dengan komitmen keorganisasian (Jadual 2).

Jadual 2
Korelasi Antara Dimensi Komunikasi Organisasi dan Komitmen Keorganisasian

Dimensi	Nilai r^*
Kesepaduan Organisasi	.68
Komunikasi Subordinat	.61
Komunikasi Horizontal/Informal	.61
Kualiti Maklumat/Media	.69
Komunikasi Pihak Atasan	.62
Maklumbalas Peribadi	.60
Perspektif Korporat	.57
Iklim Komunikasi	.67
Komunikasi Penyeliaan	.65

Nota: * $p < 0.01$

Dimensi-dimensi Utama Dalam Komunikasi Organisasi Bagi Meramal Komitmen Keorganisasian

Tujuan kajian ini seterusnya adalah untuk melihat dimensi-dimensi utama yang terdapat di dalam komunikasi organisasi yang mempunyai hubungan terkukuh dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian. Untuk tujuan ini, analisis yang digunakan ialah analisis regresi berganda dan regresi “*stepwise*”. Tatacara

pertama ialah untuk dalam melihat korelasi antara pembolehubah bagi tujuan mengenal pasti hubungan dimensi-dimensi di dalam pembolehubah bebas dan hubungannya dengan pembolehubah terikat. Berdasarkan hasil korelasi (*forced-entry*), hanya dimensi-dimensi yang berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian dianalisis bagi mengenal pasti secara perbandingan dimensi yang berkaitan secara signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian berdasarkan nilai Beta Koefisien. Seterusnya, analisis regresi prosedur "*stepwise*" diaplikasikan untuk menghasilkan model yang paling tepat bagi meramal komunikasi organisasi .

Dari segi hubungan antara komunikasi organisasi dan hubungannya dengan komitmen keorganisasian, analisis regresi menunjukkan komunikasi organisasi menerangkan 59 peratus daripada varians di dalam komitmen keorganisasian (Jadual 3). Dimensi yang mempunyai perkaitan signifikan dengan komitmen keorganisasian ialah Kesepaduan Organisasi, Komunikasi Subordinat dan Komunikasi Penyeliaan.

Jadual 3
Peramal Komitmen Keorganisasian : Analisis Regresi

Dimensi	B	Beta	t	Sig.
(Pemalar)	19.01		6.88	.00
Sepadu	.92	.24	3.81	.00
Subordinat	.55	.16	2.91	.00
Komunikasi Horizontal	-2.48E	-.01	-.00	.96
Kualiti Maklumat/Media	.50	.13	1.59	.11
Hubungan Pihak Atasan	8.02E	.02	.35	.72
Maklumbalas Peribadi	.29	.08	1.23	.72
Perspektif Korporat	4.61E	.01	.19	.85
Iklim Organisasi	.54	.13	1.82	.07
Komunikasi Penyeliaan	.61	.15	2.26	.03

$$R^2 = .78$$

$$\text{Ubahsuai } R^2 = .59$$

$$F = 49.49, p < 0.00$$

Jadual 4 menunjukkan hasil analisis berdasarkan analisis regresi prosedur "*stepwise*". Model kelima yang merangkumi Kualiti Maklumat/Media, Kesepaduan Organisasi, Komunikasi Penyeliaan, Komunikasi Subordinat dan Iklim Komunikasi merupakan dimensi utama dalam meramal komitmen keorganisasian.

Jadual 4
Peramal Komitmen Keorganisasian : Analisis
Regresi Prosedur “Stepwise”

Model	R ²	Ubahsuai	R ²	B	Beta	t	Sig
Model 1	.69	.48					
Pemalar				31.61	13 .08		.00
Kualiti Maklumat/Media			2.75	.69	16 .74		
Model 2	.74	.55					
Pemalar				22.62	11 .33		.00
Kualiti Maklumat/media			1.67	.42	7.77		.00
Kesepaduan Organisasi			1.44	.38	7.11		.00
Model 3	.76	.57					
Pemalar				23.27	9.5		.00
Kualiti Maklumat/Media			.25	1.00	3.74		.00
Kesepaduan Organisasi			.36	1.34	6.69		.00
Komunikasi Penyeliaan			.24	1.01	4.08		.00
Model 4	.77	.58					
Pemalar				20.46	7.84		.00
Kualiti Maklumat/Media		.18		.73	2.61		.00
Kesepaduan Organisasi		.33		1.24	6.21		.00
Hubungan Dengan Penyelia		.24		.90	4.08		.00
Komunikasi Subordinat		.15		.51	2.80		.00
Model 5	.77	.59					
Pemalar				19.46	7.46		.00
Kualiti Maklumat/Media			.13	.53	1.84		.07
Kesepaduan Organisasi			.28	1.05	4.96		.00
Komunikasi Penyeliaan			.16	.65	2.48		.01
Komunikasi Subordinat			.16	.53	2.93		.00
Iklim Komunikasi			.17	.72	2.72		.01

PERBINCANGAN HASIL KAJIAN

Kepentingan komunikasi organisasi yang efektif dibuktikan berdasarkan kepada hasil kajian. Peningkatan dalam kepuasan terhadap komunikasi organisasi akan turut meningkatkan komitmen keorganisasian. Peranan komunikasi organisasi yang efektif dan menimbulkan kepuasan di kalangan kakitangan organisasi berkenaan adalah penting. Kepentingan komunikasi yang berkesan ini selaras dengan pandangan sarjana-sarjana seperti Bednar (1983), Goldhaber (1990), Anderson (1995), Daniels, Spiker dan Papa (1997) dan Weiss (1998).

Peningkatan kepuasan terhadap aspek-aspek komunikasi yang berkaitan dengan peningkatan dalam komitmen keorganisasian ini menyokong model kajian yang menunjukkan hubungan positif antara kepuasan terhadap komunikasi organisasi dan kepuasan kerja. Ini sekaligus memperkukuhkan lagi andaian-andaian yang dikemukakan berdasarkan kepada Teori Hubungan Manusia. Teori Hubungan Manusia mendakwa bahawa peningkatan dalam komunikasi antara subordinat dengan pihak atasan dalam sesebuah organisasi dipengaruhi oleh aspek-aspek seperti sokongan, keterbukaan, timbangrasa dan sebagainya yang akan meningkatkan kepuasan dalam diri subordinat. Implikasi rasa berpuas hati ini ialah motivasi yang mendorong subordinat untuk berusaha ke arah pencapaian yang lebih baik. Usaha-usaha ini membawa kepada kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian di kalangan kakitangan organisasi.

Selain itu, keseluruhan dimensi kepuasan terhadap komunikasi organisasi iaitu Komunikasi Pihak Atasan, Komunikasi Subordinat, Komunikasi Horizontal/ Informal, Kualiti Maklumat/Media, Kesepaduan Organisasi, Perspektif Korporat, Iklim Komunikasi, Komunikasi Penyeliaan dan Maklumbalas Peribadi didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Ini selari dengan dapatan kajian oleh Avery (1977), Kio (1979), Alum (1982), dan Duke (1981) yang turut mendapati perkaitan keseluruhan dimensi komunikasi organisasi dengan komitmen keorganisasian.

Salah satu daripada penjelasan kepada dapatan yang menonjolkan kepentingan peranan komunikasi dalam sesebuah organisasi ini boleh dilihat daripada kepentingan komunikasi yang menjadi asas kepada pembentukan sesebuah organisasi, membantu dalam mengkoordinasikan fungsi-fungsi pengurusan dan sebagainya menyebabkan komunikasi organisasi dikenal pasti sebagai pembolehubah penting yang mempunyai kaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian.

Justifikasi seterusnya kepada dapatan ini ialah kekuatan pendekatan multidimensi yang digunakan iaitu mengambil kira komunikasi organisasi daripada pelbagai dimensi atau sudut menyebabkan kepelbagaian aspek komunikasi organisasi diambil kira. Ini selaras dengan paradigma terkini dalam membincangkan tentang komunikasi iaitu Paradigma Multiperspektif yang mencadangkan supaya komunikasi dilihat sebagai suatu proses yang dinamik serta mengambil kira berbagai aspek dalaman dan luaran organisasi apabila menjalankan kajian.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan komunikasi yang melibatkan kepuasan kakitangan terhadap berbagai aspek komunikasi yang wujud di dalam sesebuah organisasi memainkan peranan penting. Ini terbukti berdasarkan kepada peningkatan dalam hubungan komunikasi turut membawa kepada peningkatan komitmen kakitangan terhadap organisasi berkenaan seperti yang dibuktikan di dalam kajian ini. Sehubungan ini, bagi tujuan kajian akan datang kajian yang melibatkan aspek-aspek demografi bagi tujuan mengenal pasti tahap-tahap kepuasan komunikasi juga harus dilakukan.

BIBLIOGRAFI

- Alum, C.V. (1982). A case study of communication satisfaction in Nova De Monterrey. Tesis sarjana tidak diterbitkan. University of Kansas, Amerika Syarikat.
- Anderson, S. R. (1995). Work orientation of males and females: Exploring the gender socialization approach. *Sociological Inquiry*, 59, 318-330.
- Angle, H. L. & Lawson, M. B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, 26, 3-15.
- Asma Abdullah. (1992). Leading and motivating the Malaysian workforce. *Malaysia Management Review*, 29 (3), 24-40.
- Avery, B. E. (1977). The relationship between communication satisfaction and job satisfaction in a government organization. Tesis sarjana tidak diterbitkan. University of Kansas. Amerika Syarikat.

- Barbie, E. (1990). *Survey research methods* (2nd. ed.). Belmont CA: Wadsworth Publishing Company.
- Bednar, D. A. (1983). Relationships between communication style and managerial performance in complex organization: A field study. *The Journal of Business Communication*, 19 (4), 51-76.
- Clampitt, P. (1988). *Auditing Organizational Communication Systems*. Dubuque, Iowa: Kendall-Hunt.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30 (1), 5-28.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the Side-Bet Theory as applied to organizational commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43 (10), 1015-1050.
- Cresswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*, Newbury Park: Sage Publications Inc.
- Crino, M. D. & White, M. C. (1981). Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Reports*, 49, 831-838.
- Daniels, T. D., Spiker, B. K. & Papa, M. J. (1997). *Perspectives on organizational communication*. Madison, WI: Brown & Benchmark Publishers.
- Douglas, P. (1990). Two way communication fosters greater commitment. *HRMagazine*, 41 (10), 50-52.
- Downs C. W. (1981). Analysis of communication satisfaction in four rural school system. *Journal of Business Communication* 14, 651-673.
- Downs C.W. (1988). *Communication audits*. Foresman and Company: U.S.A.
- Downs, C. W. (1991). The relationship between communication and organizational commitment in two Australian organizations. Tesis Sarjana tidak diterbitkan. University of Kansas, Lawrence.

- Downs, C. W., & Hazen, M. A. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14 (3), 63-74.
- Downs, W., & Clampitt, P. G. (1995). Communication satisfaction and job satisfaction. *Psychological Reports*, 49, 831-838.
- Duke, J. A. (1981), Personality and interpersonal communication. Issues and directions. In J. C. McCroskey & J. A. Daly (Eds.), *Personality and interpersonal communication* (ms. 13-41). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Grant, J. A. & King, P. E. (1994). Compliance-gaining strategies, communication satisfaction, and willingness to comply. *Communication Reports*, 7 (2), 99-109.
- Hecht, M. L. (1978). Contextual Correlates of Communication Satisfaction. *Communication Research*, 1, 1-33.
- Hecht, M. L. (1978). Measures of communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4 (4), 350-368.
- Hecht, M. L. (1978). The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4 (3), 251-263.
- Henderson, L. S. (1985). Toward a theory of managerial communication: The development of a conceptual and methodological framework. Tesis Ph. D tidak diterbitkan, The Florida State University.
- Kio, J. (1979). A descriptive study of communication satisfaction, need satisfaction, and need importance index among Nigerian workers. Tesis Ph.D tidak diterbitkan, University of Kansas.
- Lee, Yuan-Duen. (1994). Cross-cultural comparison of communication satisfaction of faculty between the USA and The Republic of China. *The New Jersey Journal of Communications*, 2 (2), 107-123.
- Lillico, T. M. (1985) *Managerial Communication*. Oxford: Pergamon Press.

- Mattson, J. & Haring, M. J. (1998). Communication dynamics in the service encounter: A linguistic study in a hotel conference department. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (5), 189-197.
- McCue, C. P. & Gianakis, G. A. (1987). The relationship between job satisfaction and performance. *Public Productivity and Management Review*, 21 (2), 170-192.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 34 (1), 81-98.
- Pincus, J. A. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395-419.
- Potvin T. C. (1992). Employee organizational commitment: An examination of its relationship to communication satisfaction and an evaluation of questionnaires designed to measure the construct. Tesis Ph.D tidak diterbitkan, University of Kansas, Dissertation Abstract International, 52, 4147A.
- Potvin, T. C. (1991). Employee organizational commitment; An examination of its relationship to communication satisfaction and evaluation of questionnaires design to measure the construct. Tesis PhD tidak diterbitkan, University of Kansas, Lawrence.
- Putti, J. M., Aryee, S., Phua, J. (1990). Communcation relationship satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Studies*, 15 (1), 44-52.
- Redding, W. C. (1972). Communication within the organization: An interpretive review of theory and research. NY: Industrial Communication Council.
- Sakaran, U. (2000). *Research method for business: A skill building approach* (3rd edn.) Singapore: John Wiley & Sons.

- Saracheck, B. & Abdul Hamid A. (1991). A Survey of Malaysian Personnel Practices and Problems. *Malaysian Management Review*, 21 (3), 52-63.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational communication in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33 (2), 111-140.
- Weiss, W. H. (1998). Employee involvement, commitment and cooperation: Keys to successful supervision. *Supervision*, 59 (11), 12-15.
- Wesolowski, M. A. & Mossholder, K. W. (1997). Relational demography in supervisor-subordinate dyads: Impact on subordinate job satisfaction, burn-out, and perceived procedural justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 351-362.